



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO
DE TOPO NA PERFORMANCE DAS PME'S FAMILIARES NO SÉCULO XXI:
A RELEVÂNCIA DOS ESTUDOS EMPÍRICOS**

O ALUNO: Filipe José Martins

Júri: Presidente: O Prof^o Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Orientação: A Prof^a. Doutora Carla Maria Marques Curado

Vogal: A Prof.^a Doutora Maria Clara Peres Sousa Cabrita Dos Santos

Julho 2012

Agradecimentos

A todos os que me apoiaram durante esta etapa.

Lista de abreviaturas

Equipa de Gestão Familiar	EGF
Equipa de Gestão Profissional	EGP
Estados Unidos da América	EUA
Family Business Review	FBR
Instituto Superior de Economia e Gestão	ISEG
Investimento direto estrangeiro	IDE
Journal of Small Business and Enterprise Development	JSBSD
Journal of Small Business Management	JSBM
Journal of Small Business Strategy	JSBS
Pequenas e Médias Empresas	PME
Small and Medium Enterprises	SME
<i>Small Business Administrations</i>	SBA

Índice de Figuras

Figura 1: Matriz de duas entradas Gestão de topo VS Performance empresarial	19
Figura 2: Esquema resumo do processo metodológico	20
Figura 2b: Esquema de elaborações da matriz	20
Figura 3: Nº Artigos Publicados por Ano	27
Figura 4: Zonas do mundo com mais estudos	27
Figura 5: Nº Artigos Por Publicação	28
Figura 5: Nº Artigos Por Publicação	29
Figura 7: Ma triz de Análise da Literatura	29

Índice de Tabelas

Tabela 1: Equipa de gestão de topo	17
Tabela 2: Performance empresarial	18
Tabela 3: Listagem de artigos empíricos	24

Índice

Agradecimentos	ii
Lista de abreviaturas	iii
Índice de Figuras	iv
Índice de Tabelas.....	v
Resumo.....	7
Abstract	8
Introdução.....	9
Empresa Familiar.....	9
Gestão de topo.....	12
Gestão de Topo Familiar VS Gestão de Topo Profissional	13
Performance.....	17
Metodologia	20
Recolha e Tratamento de Dados	22
Análise de Dados	26
Resultados	29
Discussão dos Resultados.....	30
Conclusões	33
Limitações	34
Pistas para investigações futuras	34
Referências Bibliográficas	35
Anexo I.....	42

Resumo

No universo académico e científico o tema das empresas familiares de pequena e média dimensão é cada vez mais um importante objeto de estudo. Na economia real este tipo de empresa é importante, uma vez que tem um papel fundamental no emprego, aportando grande valor à economia. As equipas de gestão de topo são um elemento fundamental para o crescimento e continuidade das empresas familiares. Este trabalho representa uma análise da literatura empírica sobre a influência da gestão de topo na performance das Pequenas e Médias Empresas (PME's) familiares no século XXI. O estudo motiva a criação de uma matriz de duas dimensões, equipa de gestão de topo e performance empresarial para classificação da literatura empírica. O principal contributo deste trabalho é a síntese da produção científica sobre gestão de topo nas PME's familiares, com foco no impacto que esta pode ter na performance da empresa.

Palavras-chave: Empresa familiar; Performance empresarial; Gestão Profissional, Equipa de gestão de topo, PME.

Abstract#

In the academic and scientific world the small and medium family firms theme is an increasingly important topic. The topic represents an important segment of the economy, since it plays a key role in employment, bringing great value to the economy. Top management teams are the key element for growth and continuity of family firms. This paper presents the relevancy of top management team in family firms, offering the empirical literature on Small and Medium Enterprises (SME's) family firm review in the twenty-first century. The study motivates a two-dimensional matrix to classifies literature according two dimensions: Top management team and business performance This work is the synthesis of scientific on top management in family SMEs, with emphasis the impact of company performance in the XXI century.

Keywords: *Family businesses, Firm performance, Professional management, Top manage team, SME.*

Introdução¹

O interesse dos investigadores pelo tema “*Family Firms*” conheceu na última década um rápido crescimento. Valores apresentados pelo autor Carlos Velasco indicam que o número de publicações triplicou, passando de 21 em 2000 para 64 publicações em 2008. O *Family Business Review* é o jornal que mais publica, com 59,3%. Os Estados Unidos da América (EUA) são o país que domina as publicações com 57,3%, na Europa o país com mais estudos publicados nesta área é o Reino Unido com 8,1% (Velasco et al, 2011).

A influência da gestão de topo na performance das empresas familiares é um tema já estudado por vários autores. Pretende-se com este trabalho listar, classificar e organizar a literatura empírica sobre o tema a influência da gestão de topo na performance das PME's familiares. No decorrer do estudo é efetuado a recolha dos artigos sobre empresas familiares publicados após o ano 2000, que analisam os subtemas gestão de topo e performance das empresas familiares de forma comparativa ou individual, de seguida são analisados e classificados possibilitando assim aferir conclusões. A escolha recai sobre o tema das PME's familiares, pois este apresenta-se fragmentado por várias disciplinas (Zahra & Sharma, 2004) e existe um crescente interesse por parte dos investigadores (Velasco, et al, 2011).

Para se cumprir como objetivo do trabalho, após efetuada a revisão de literatura sobre empresas familiares, equipas de gestão de topo e a influência destas na performance, é idealizada uma matriz com base nos pressupostos retirados da literatura.

Empresa Familiar

O conceito Empresa Familiar “*Family Business*” por si só leva-nos a dois termos que devem ser definidos a fim de se entender melhor o conceito. (Rodríguez, 2003) Se por um lado a empresa familiar é uma proposta altruísta e solidária para a família, por outro é um conceito competitivo e desafiante que luta pela criação de riqueza. A autora completa a sua definição utilizando as palavras de (Gubitta & Gianecchini, 2002), que definem a empresa familiar como uma coligação entre duas ou mais pessoas chave com ligação familiar, que no seu conjunto detêm uma quota maioritária ou mesmo total, sendo possível a sua intervenção e influência na tomada de decisão estratégica da empresa.

Estudos consideram a empresa familiar como um sistema (Mazzi, 2011) e (Habbershon, 2006) dividido em três componentes: o controlo da unidade familiar, que representa a história, a tradição e o ciclo de vida da família; a entidade negócio, que se caracteriza pela estrutura e estratégia

¹ O presente trabalho segue o novo acordo ortográfico.

Instituto Superior de Economia e Gestão

implementada para gerar riqueza; e o membro familiar, que representa o indivíduo, os seus interesses, conhecimentos e estilo de vida (Habbershon et al, 2003). A visão estratégica de uma empresa familiar empreendedora é controlar todos os componentes (atividade do negócio, a unidade familiar e o membro familiar), com o objetivo de obter riqueza a médio longo prazo de forma transversal a várias gerações (Habbershon et al, 2003).

A empresa familiar distingue-se das demais pelas suas características únicas de dependência/independência da equipa de gestão perante a família, das capacidades e performance dos recursos humanos e do poder de influência da unidade família (Corbetta & Sanvato, 2004). Quando se estuda uma empresa familiar, nunca deve ser esquecido o contexto onde esta se insere (Chrisman et al, 2006). A empresa familiar é um sistema dinâmico que interage com outros sistemas e subsistemas do seu ecossistema, assim qualquer modelo que tenha como objetivo medir a performance da empresa deve ter em conta a envolvimento externa (Mazzi, 2011).

A definição de *family business* continua a não ter um consenso, no relatório da comissão europeia publicado em 2008 “*Overview of Family Business Relevant Issues*” (Comissão Europeia, Viena 2008), nos trinta e três países da Europa foram encontradas mais de 90 definições diferentes, significado de que não existe um conceito definido e implementado. O relatório refere que qualquer empresa independentemente da sua dimensão é uma empresa familiar se a maioria dos direitos de tomada de decisão estão na posse do fundador ou de um familiar direto; se a maioria das decisões são diretas, por direito diretos ou indiretos; se pelo menos um membro da família está envolvido formalmente na gestão da empresa ou ainda sendo uma empresa cotada, pelo menos 25% do poder de voto está nas mãos do fundador ou seus descendentes.

Existe uma necessidade latente de adaptar uma definição única para todo o território europeu, pois só assim será facilitada a resolução da problemática das empresas familiares. Só com uma definição padrão é possível comparar os negócios entre países e as reais vantagens e desvantagens para a economia de cada um. A falta de consenso na definição comum do negócio familiar impede a criação de políticas direcionadas tanto a nível europeu como nacional, *Overview of Family Business Relevant Issues- Country Fiche Portugal* (Coimbra, 2008).

No estudo comunitário foram detetadas várias questões/problemas que surgem das características particulares da empresa familiar, com principal foco para a cumplicidade de envolvimento da família no negócio. O envolvimento entre a família e o negócio tem efeitos ao nível da gestão dos recursos humanos e financeiros. Os familiares envolvidos no negócio de forma direta ou indireta tendem a melhorar o seu estilo de vida, a adaptar os horários do trabalho aos da família e a garantir emprego à família sem comparar com o mercado. Da mesma forma a divisão de lucros,

Instituto Superior de Economia e Gestão

remunerações e promoções são efetuadas através de um processo relacional e não de avaliações de desempenho (Comissão Europeia, Viena 2008). Em Portugal para se protegerem os bens familiares desta interligação de responsabilidades, os donos das empresas familiares estabelecem acordos legais para evitar ou solucionar os conflitos de interesses que passam da unidade de negócio para a unidade familiar (Coimbra, 2008).

Segundo os dados do relatório da Comissão Europeia sobre Assuntos Relevantes do Negócio Familiar, cerca de 90% das empresas nos Estados Unidos da América (EUA) são de propriedade ou controlo familiar, estão presentes nos vários setores de atividades e representam atualmente um terço da fortuna 500. Calcula-se que as empresas familiares são responsáveis por metade do produto interno bruto do país (Comissão Europeia, Viena 2008). Na Comunidade Europeia as PME's são classificadas por número de colaboradores e faturação, nos EUA o cenário económico é distinto do europeu, por sua vez a classificação das PME acompanha essa distinção. O departamento do governo *Small Business Administrations* (SBA) que gere todas as questões relacionadas com SME define este tipo de empresa por sector de atividade, tamanho e faturação, tornando a definição mais complexa e precisa (Small Business Administration, 2012).

Na Europa o tecido empresarial é constituído maioritariamente por empresas de cariz familiar, estando estimado em cerca de 70 a 80% do mercado e sendo responsáveis por 40 a 50% dos postos de trabalho. A maioria destas empresas familiares são pequenos negócios que empregam menos de 10 colaboradores. No entanto existem também grandes empresas nacionais e internacionais de cariz familiar. Esta situação é transversal aos vários sectores de atividade, com maior evidência nos sectores tradicionais e de mão-de-obra intensiva. (Comissão Europeia, Viena 2008). O retrato de Portugal é idêntico ao europeu, no relatório da comissão Europeia sobre Assuntos Relevantes do Negócio Familiar – O Retrato do País (Coimbra, 2008) as empresas familiares representam 70 a 80% da economia nacional, empregando mais de 50% da mão-de-obra ativa e sendo responsáveis por cerca de dois terços do produto interno bruto (Coimbra, 2008).

As empresas de cariz familiar em Portugal podem ser identificadas em vários sectores e atividades. É o caso das empresas a operar no sector da banca, dos cimentos e da pasta de papel. Verifica-se no entanto que só não existem empresas familiares nos sectores da energia elétrica, fornecimento de água, gaz, telecomunicações fixas e da siderurgia (Coimbra, 2008). Para o autor, estes sectores estão ocupados por grandes empresas internacionais de cariz monopolistas.

As empresas familiares em Portugal caracterizam-se pelo seu foco estratégico de longo prazo, pela aversão ao risco e exposição à dívida, mais propensas a reinvestir os lucros novamente no negócio, adaptação de mecanismos de proteção dos bens familiares, aposta na formação dos

membros da família que irão suceder no negócio, planeamento das sucessões e trabalho em cooperação intrafamiliar (Coimbra, 2008). A qualificação do gestor familiar é apontada como formal e de menor grau comparativamente com o gestor não familiar (Comissão europeia, Viena 2008).

Gestão de topo

A Gestão de Topo como tema de pesquisa académica tem conhecido nos últimos anos um grande interesse por parte dos investigadores. No entanto ainda são poucos os que relacionam a performance da equipa de gestão de topo à performance da empresa familiar (Pieper, 2003.) No campo da performance vários estudos foram desenvolvidos, (Velasco et al, 2011). O autor no seu artigo *Trends in Family Business Research*, refere que entre 1961/2008 foram realizados 81 artigos sobre *Management and Organizational Theory* e 70 sobre *Governance (board, directors)*.

A constituição da equipa de gestão de topo das empresas familiares influencia de forma direta e indireta a performance, através de influências exercida na capacidade de obtenção de recursos (Corbetta & Sanvato, 2004). Muitas vezes a personalidade individualista dos fundadores não coaduna com a gestão de equipas (Perry, 2008), contudo as líderes das empresas devem saber estabelecer uma equilibrada relação entre a influência que exercem na gestão da empresa e os custos de agência que daí derivam, de forma a não prejudicarem a competitividade das empresas no mercado (Habbershon, 2006). Esta relação entre os gestores e a performance não é linear, uma vez que nem sempre o pagamento de melhores prémios aos gestores significa melhor desempenho. Quando o fundador está na liderança da equipa de gestão de topo, esta obtém melhor desempenho do que quando chefiada pelos herdeiros ou por gestores externos. Não significa no entanto que com a saída do fundador a empresa perca competitividade (Mazzi, 2011). Por norma, o mandato do fundador à frente da equipa de gestão é maior do que o mandato de um gestor externo (Sharma, 2004). A equipa de gestão de topo pode ser formada por membros da família mas também por membros externos contratados para funções específicas. A influência exercida pelo líder sobre a equipa de gestão pode ser exercida de forma informal ou formal. Também a concentração de poder pode variar dependendo do tipo de liderança seguida (Kelly et al, 2000). (Klein, 2007) Afirma no seu estudo a importância dos executivos não familiares nas empresas familiares que classifica ser uma classe de profissionais que está a crescer e a ocupar lugares de liderança nas empresas familiares

Alguns dos desafios das equipas de gestão nas empresas familiares são o crescimento, a adaptação e a gestão de conflitos (Rodríguez, 2003), sendo que o ultimo é característico da empresa familiar. Os autores (Frank et al, 2011) e (Kellermanns et al, 2004), classificam os conflitos familiares em três categorias: os conflitos de tarefa, os conflitos de processo e os conflitos relacionais. Estes

conflitos surgem devido à elevada concentração de poder, à sobreposição de papéis e à falta de mecanismos de controlo formais nas empresas familiares. Os conflitos de tarefas e de processo, de uma forma moderada podem ter impacto positivo na performance da empresa familiar, desde que o conflito relacional esteja resolvido, isto é, não exista. Caso contrário o efeito é negativo (Kellermanns et al, 2004). A contratação de gestores externos para as equipas de gestão de topo, pode facilitar a gestão de conflitos entre gestores membros da família (Rodríguez, 2003).

Gestão de Topo Familiar VS Gestão de Topo Profissional

O tema da gestão de topo na empresa familiar está interligado com a problemática da sucessão, uma vez que a não continuidade da equipa de gestão é um processo de sucessão que pode ser moroso e difícil, quer económico quer emocionalmente tanto para a empresa como para a família (Gomez-Mejia et al, 2001). Nos temas relacionados com propriedade, controlo e gestão da empresa familiar existe alguma falta de conformidade, o que evidencia a complexidade do tema (Mazzi, 2011). Paradoxalmente temas como eficácia da gestão, formulação de estratégia, profissionalização da gestão, são temas ainda pouco estudados pelos investigadores (Zahra & Sharma, 2004).

O facto da propriedade e gestão da empresa pertencerem à mesma pessoa reduz os custos de agência, o que cria um efeito positivo na performance da empresa (Dyer, 2006). No entanto a existência de quadros diretivos diversificados aportam vantagens à empresa através da maior experiência e diversidade (Sundaramurthy, 2008), da partilha de conhecimento e da melhor capacidade na obtenção recursos. Quando estes quadros são formados por gestores mais experientes tendem a ser equipas mais reduzidas (Corbetta & Sanvato, 2004).

O comportamento do fundador na equipa pode ser representado de três formas: através da centralização do poder, situação em que toda a informação passa por ele; na descentralização ou divisão da gestão, situação em que o fundador tem acesso aos gestores sem intermediários; e por ultimo um comportamento de rede, em que existe acesso privilegiado do fundador a todas as informações da empresa. O comportamento adotado pelo fundador depende da sua personalidade e cria impacto na performance da empresa e no comportamento dos gestores da equipa. Quando o comportamento adotado pelo fundador é o da centralização do poder, a performance da empresa sai prejudicada principalmente em ambientes económicos dinâmicos e competitivos (Kelly et al, 2000).

A gestão de conflitos no interior da equipa de gestão é uma importante variável para se alcançar os objetivos operacionais e estratégicos (Kellermanns et al, 2004), no entanto os conflitos não são um problema exclusivo das empresas familiares, contudo a proximidade parental existente entre membros pode tornar os conflitos pessoais e com maior impacto na gestão diária da empresa

(Frank et al, 2011). Os conflitos relacionais são os mais preocupantes, pois quando existem refletem valor negativo à performance da empresa (Frank et al, 2011), colocando em causa a sucessão da empresa (De Massis et al 2008) and (Dyer,2003). As relações entre gestores familiares tendem a ser mais emocionais devido às relações de longo prazo e às histórias vividas em comum. Muitas vezes os papéis dos membros familiares confundem-se no negócio, acontecimentos que são invisíveis e tácitos por vezes inconscientes para os próprios gestores familiares (Nordqvist et al, 2009). O altruísmo do gestor familiar e o grau de concentração de poder intensificam a existência de conflitos (Kellermanns et al, 2004), no entanto a cultura familiar, as suas crenças e os seus valores são variáveis moderadoras que devem ser utilizadas pelo líder para equilibrar o controlo e o poder sobre o negócio (Corbetta & Sanvato, 2004).

O sistema de uma empresa familiar influencia não só os elementos da empresa, como também todo o ambiente externo incluindo empresas não familiares (Habbershon, 2003). Paradoxalmente a esta influência transversal característica das empresas familiares, as políticas de gestão não obtêm sempre os mesmos resultados, quer isto dizer que, uma estratégia de gestão aplicada a uma empresa familiar com sucesso, não é garantia de sucesso quando replicada em outra empresa familiar, isto devido à influência ética particular de cada família (Chrisman et al, 2006). Existem diferenças de gestão entre empresa familiar e não familiar, principalmente no que concerne à visão estratégica de longo prazo e à unidade familiar (Klein, 2007).

A profissionalização da empresa familiar é um processo que pode apresentar algumas dificuldades, sendo que, uma das maiores é a implementação de métodos de controlo financeiro. A maioria das empresas têm objetivos económicos/financeiros mesuráveis, os quais podem e devem ser monitorizados através das ferramentas formais. No entanto a empresa familiar devido às suas características particulares tem objetivos económicos e também não económicos, sendo estes últimos intangíveis e de difícil controlo (Bergiel et al, 2004).

Os recursos das empresas familiares são idênticos aos das empresas não familiares, mas as suas características únicas tornam estes recursos distintos (Huybrechts et al, 2011), no entanto estas vantagens particulares perdem-se ao longo do tempo (Chrisman et al, 2006). Com crescimento contínuo da empresa familiar o fundador deixe de ter capacidades necessárias de gestão, uma vez que exerce cada vez mais funções de gestor/colaborador da empresa, existindo assim necessidade de recorrer ao apoio de gestores externos especializados (Rodríguez, 2003). Empresas familiares onde o controlo e gestão são efetuados por gestores externos são ainda uma percentagem reduzida, levando o autor a afirmar que é uma exceção que confirma a regra, mesmo em países anglo saxónicos (Habbershin, 2006). Contudo a independência das equipas de gestão é maior quanto maior for o

Instituto Superior de Economia e Gestão

número de gestores externos contratados para a equipa. Esta independência em relação à família é positiva, desde que os objetivos dos acionistas não se sobreponham aos do próprio negócio (Corbetta & Sanvato, 2004).

O processo de profissionalização da empresa familiar só inicia se o proprietário estiver de acordo com a contratação de um gestor externo. Para o sucesso do gestor externo na empresa familiar este deve ter determinadas características como lealdade, auto confiança, modéstia e capacidade de se comprometer não só com o negócio mas também com a família. Deve ainda ter aptidões culturais, sensibilidade para lidar e partilhar com valores familiares, confiança e coragem. Porém também a empresa deve apresentar algumas características, principalmente as de oferta laboral. Se a empresa familiar quer contratar altos quadros executivos terá que oferecer condições laborais iguais ou melhores às oferecidas pelas empresas não familiares (Klein, 2007).

Quando gestores familiares e externos interagem a probabilidade de conflitos aumenta, não só entre gestores da família e externos mas também entre membros familiares. Se estes conflitos prejudicam as tarefas diárias, a produtividade da empresa fica comprometida (Rodríguez, 2003). A falta de igualdade no pagamento das compensações pode ser um fator de conflito na equipa de gestão, sendo posteriormente refletido na performance (Bergiel et al, 2004). A essência gira em torno de manter o entendimento entre os membros familiares e não familiares, gerindo a expectativa de ambos de forma a não deteriorar os elos de confiança (Astrachan & Keyt, 2003). A contratação de gestores externos é utilizada muitas vezes em fases de maior conflito interno, é o caso da perda de liquidez, fase em que o gestor externo tem também o papel de gestor de conflitos, passando a família a atuar como acionistas (Rodríguez, 2003), ou em fase de transição de liderança familiar, em que o gestor externo assegura a continuidade da gestão do negócio entre gerações (Lambrecht, 2005).

Os gestores externos nas empresas familiares sofrem maior pressão no momento de decidir, uma vez que têm que garantir que as suas decisões mantêm a competitividade da empresa e ao mesmo tempo a satisfação dos membros familiares. Em comparação com o gestor familiar, este tem mandatos menores, é mais responsabilizado e dependem mais dos bons resultados da empresa (Gomez-Mejia et al, 2001). Contudo se passa a dar prioridade à satisfação da família em detrimento dos objetivos empresariais, a médio longo prazo pode ter reflexo negativo na performance da empresa (Sharma, 2004). Contudo verifica-se que a saída deste profissional da empresa não apresenta impacto significativo na performance (Gomez-Mejia et al, 2001).

A gestão paternalista está direcionada para a proteção da direção e restrição das pessoas, por sua vez, a gestão profissional está direcionada para a definição de objetivos e obtenção de resultados (Koironen, 2003). A gestão do risco é um dos fatores que diferencia a gestão familiar da profissional.

Instituto Superior de Economia e Gestão

O gestor profissional corre mais riscos para obter melhores resultados, uma vez que sua permanência no cargo depende da performance dos resultados financeiros (Gomez-Mejia et al, 2001). As empresas familiares contratam gestores externos para ocupar cargos em funções estratégicas para a empresa, situação proporcionada pela sua especialização. O gestor externo difere do dono do negócio nas ambições e intensões do negócio, no entanto ambos ambicionam o sucesso e a conquista de metas (Koiranen, 2003). Algumas vantagens da gestão familiar como a partilha de uma visão comum, a lealdade, o poder do líder dentro e fora da empresa com capacidade para influenciar a cadeia de valor, perdem força durante o crescimento do negócio, o processo de profissionalização da gestão ou mesmo na sucessão (Habbershin, 2006).

Os gestores privados nas empresas familiares são um fator positivo, pois têm uma postura idêntica á do dono no que concerne à obtenção de resultados (Koiranen, 2003). Contudo a profissionalização da empresa familiar aumenta os custos de agência, uma vez que torna imprescindível o investimento em métodos de controlo formais e profissionais, para monitorizar os gastos excessivos típicos dos gestores familiares (Dyer, 2006).

Na classificação da Equipa de Gestão Familiar (EGF) e Equipa de Gestão Profissional (EGP), pertencentes às dimensões da matriz de duas entradas efetuada pelo autor cruzando as metodologias dos autores (Anita Van Gils, 2007), de (Lubatkin, (2005) a também (Mark Leeders, 2003) a EGF é classificada como: EGF Parental - que se caracteriza por ter na sua constituição o dono fundador, sendo formada apenas por membros da família; EGF Parceria - de Irmãos caracteriza-se por ter os filhos do fundador como líderes da equipa e apenas com gestores membros da família e por último a EGF Consorcio Familiar - equipa que se caracteriza por ser formada por membros da família de várias gerações, sem a presença do fundador.

A EGP caracteriza-se por ser constituída por membros da família e por gestores externos, com poder de voto ou de tomada de decisões estratégica. (classificação com artigos empíricos).

Instituto Superior de Economia e Gestão

Tabela 1: Equipa de Gestão de Topo

Familiar	Profissional
<i>Visão estratégica de longo prazo</i> - Habbershin, T. (2006)	<i>Influência do quadro de direção</i> - Corbetta, G. & Sanvato, C. (2004)
<i>Influência da unidade familiar</i> - Rodríguez, R. (2003)	<i>Gestão das expectativas do gestor profissional</i> - Astrachan, J. & Keyt, A. (2003)
<i>O poder de influência do fundador</i> - Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N. & Vandemaele, S. (2011)	<i>Contratação do Gestor Profissional</i> - Klein, S. (2007)
<i>O poder de influência do fundador</i> - Dyer, W. G. (2003)	
<i>Relações/Vivências intra familiares</i> - Nordqvist, M., Hall, A. & Melin, L. (2009)	

Fonte: Elaborado pelo autor

Performance

O tema performance nas empresas familiares é abordado de diferentes formas por diferentes autores em estudos teóricos. A teoria baseada nos recursos e a teoria dos custos de agência são duas das mais utilizadas, se por um lado a primeira explica a participação positiva da familiar a segundo por outro explica o lado negativo (Sharma et al, 2003). Habbershon (2003) argumenta no seu estudo que o modelo de desempenho da empresa familiar deve conter variáveis que garantam a criação de riqueza ao longo de várias gerações, uma vez que este é dos principais objetivos de uma empresa empreendedora, que deve ser conseguido através da competitividade da empresa a longo prazo e através da coesão sistémica dos valores familiares distintivos que levam a criação de riqueza transgeracional (Habbershon et al, (2003).

Por sua vez (Erich, 2005) argumenta que existem fatores que diferenciam as empresas familiares das não familiares ao nível da performance. Na empresa não familiar a performance é medida através dos objetivos económicos de curto e médio prazo e dos indicadores a eles associados (volume de vendas, margem de lucro, retorno do investimento) (Erich, 2005). Por sua vez na empresa familiar os objetivos traçados são económicos de médio longo prazo e existem também objetivos não económicos como coesão familiar (Erich B. et al, 2005). Devido à existência deste objetivos com prazos muito alargados, não económicos e subjetivos existe maior dificuldade na implementação de ferramentas formais de controlo da performance na empresa familiar (Koiranen, 2003), assim qualquer medida de controlo de desempenho deve prever estas características particulares e uma visão estratégica de longo prazo (Hennessy, 2008).

Existem vários fatores que influenciam a performance das equipas de gestão de topo da empresa familiar, tais como, a cultura familiar, o poder de influência e a experiência dos gestores da equipa de topo (Corbetta & Sanvato, 2004), o fundador da empresa (Mazzi, 2011), a relação entre os

Instituto Superior de Economia e Gestão

gestores e a forma como o líder utiliza estas relações em benefício da performance (Chrisman et al, 2006).

O equilíbrio emocional e comportamental da família é um fator que também interfere na performance do negócio a médio longo prazo (Sharma, 2004). Para o autor o sistema de negócio familiar é constituído pela unidade de controlo familiar, pela unidade de negócio e pelo membro individual da família. Este sistema gera um conjunto de comportamentos e recursos que vão influenciar a dinâmica da empresa de forma positiva ou negativa, tendo como principal objetivo a criação de riqueza transversal a várias gerações (Habbershon et al, 2003). A performance da empresa familiar também é influenciada pelo nível da disponibilidade de recursos, de forma diferente consoante se encontre estruturado a direção da gestão de topo. Numa empresa familiar em que o dono é o gestor, muitas vezes são os seus recursos pessoais que suportam os financiamentos da empresa, mesmo que estes não se enquadrem na sua carteira de risco (Yilmaze & Schrank, 2010).

Se por um lado a centralização do poder facilita o processo de tomada de decisão, melhorando a competitividade da empresa, por outro em determinada fase do ciclo de vida do negócio o fundador deve saber manter uma relação equilibrada entre a gestão do negócio e o seu poder de influência (Huybrechts et al, 2011). A sua saída do posto de liderança significa em alguns casos uma quebra na performance da empresa. No entanto se a empresa for cotada este resultado poderá ser inverso (Habbershin, 2006) uma vez que, com o crescimento do negócio a descentralização do poder é mais favorável, pois facilita a captação de investimento (Huybrechts et al, 2011). Quando o CEO tem laços familiares a performance é superior, no entanto quando termina o mandato a empresa não tem perda significativa de competitividade (Gomez-Mejia et al, 2001). Entre herdeiros, gestores externos e fundador este último é o que apresenta melhores resultados de performance na empresa. (Habbershin, 2006)

Assim após a revisão de literatura a (tabela 2) apresenta os estudos científicos que suportam a segunda dimensão da matriz, a Performance empresarial e o impacto que a gestão de topo.

Tabela 2: Performance empresarial	
<i>Favorável</i>	<i>Desfavorável</i>
Gestão de conflitos - Frank, H., Kessler, A., Nose, L. & Suchy, D. (2011)	O fundador líder de equipa - Mazzi, C. (2011)
Sucessão e o Gestor externo - De Massis, A., Chua, J & Chrisman, J. (2008)	Altruísmo e os custos de agência - Sharma, P. (2004)
Gestão Paternalista - Koiranen, M. (2003)	Profissionalização e os custos de agência - Dyer, W. G. (2006)
"Femiliness" Factor família - Habbershon, T., Williams M. & MacMillan I. (2003)	Gestão de conflitos - Kellermanns, F. & Eddleston, K. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a
	Processo de profissionalização - Bergiel, E., Chrisman J. & Chua, J. (2004)
Velasco, C., García, C. & Parra, V. (2011). Trends In Family Business Research	
Fonte: Elaborado pelo autor	

Instituto Superior de Economia e Gestão

O processo de criação da matriz tem lugar no seguimento da revisão bibliográfica, onde se identificam as dimensões criadas para o estudo, 1) Estrutura da gestão de topo e 2) Performance da empresa, estas duas dimensões criam quatro quadrantes que refletem a relação positiva ou negativa da estrutura da gestão de topo na performance da empresa. No decorrer deste processo existe a necessidade de criar uma subdivisão categorizada como 3) não especificados, onde após leitura e listagem são colocados todos os artigos empíricos que versam o tema, mas que não têm uma conclusão exata e definida. Este processo é realizado em três fases, primeiro a revisão de literatura onde são levantados os pressupostos científicos e académicos para a realização do estudo com sucesso. Seguidamente são criadas as duas dimensões explicativas para posteriormente elaboração da matriz. Os pressupostos que levam à criação das dimensões da matriz são a pouca literatura sobre o impacto da performance das equipas de gestão nas empresas familiares (Nordqvist et al, 2009), a dispersão da informação sobre gestores externos na gestão das empresas familiares (Mazzi, 2011), a importância da profissionalização das empresas familiares (Sharma, 2004, e Kelly et al, 2000) e o impacto dos gestores externos no crescimento e continuidade das empresas familiares (Klein, 2007, e Bergiel et al, 2004).

A matriz concebida tem como objetivo classificar os artigos empíricos sobre o tema em questão. Na coluna dos quadrantes Família Positiva e Família Negativa – representa todos os artigos empíricos, nos quais os seus autores estudaram a influência positiva ou negativa da equipa de EGF na performance da empresa. Nos quadrantes Profissionalização Positiva e Profissionalização Negativa – representa os artigos empíricos, nos quais os seus autores estudaram a influência – positiva ou negativa - da equipa de gestão profissional na performance da empresa.

Fiura 1 – Matriz de Duas entradas Gestão de Topo VS Performance Empresarial

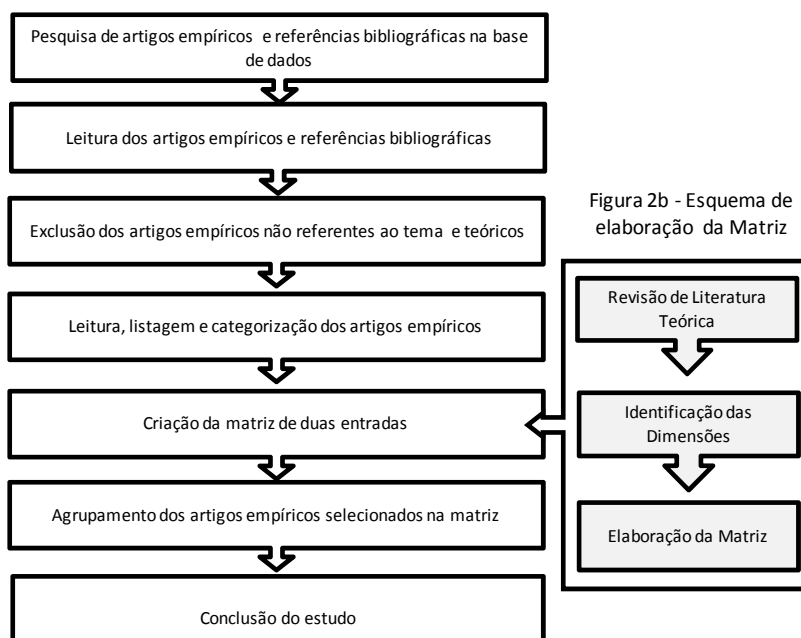
		Gestão de Topo	
		Familiar	Profissional
Performance da Empresa	Influência Positiva	Família Positiva I	Profissionalização Positiva II
	Influência Negativa	Família Negativa III	Profissionalização negativa IV
Artigos não classificados			

Elaborado pelo Autor

Metodologia

O presente estudo científico representa uma meta-análise da literatura desenvolvida sobre a influência da estrutura de gestão de topo das empresas familiares na performance da mesma. A recolha dos artigos empíricos sobre o tema de gestão de topo e performance nas empresas familiares está limitada no tempo – apenas artigos publicados desde Janeiro de 2000 até 30 de Abril de 2012. A recolha dos artigos científicos sobre a temática em estudo foi efetuada através da base de dados bibliográficos da biblioteca digital disponibilizada pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Das várias bases de dados bibliográficos disponíveis na referida biblioteca, utilizou-se a PROQUEST devido a fácil utilização, disponibilidade de artigos e bom funcionamento geral.

Figura 2 - Esquema resumo do processo metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor

Na base de dados PROQUEST são permitidos vários tipos de pesquisa. Para a recolha dos artigos optou-se pela pesquisa básica (*Basic research*), realizada no intervalo de tempo de 1 de Março a 30 de Abril de 2012. Nesta primeira fase (*Figura 2 – Fase 1*) a fim de obter melhores resultados a pesquisa foi segmentada, selecionando as opções “*Show only full text*”, “*Scholarly journal*” com a opção “*Date range after ano 2000*” a limitar a data dos artigos após 1 de Janeiro de 2000. Com o objetivo de recolher apenas os artigos pretendidos para o estudo, isto é, artigos empíricos que versam o tema da influência que a gestão de topo pode ter na performance de uma empresa familiar, foram escolhidas as seguintes palavras-chave: *Family business, Family firms, Non family member, Firm performance, Professional management e Top manager*. A escolha destas incide com o facto de

Instituto Superior de Economia e Gestão

estarem diretamente relacionadas com o tema dos artigos empíricos que se pretende pesquisar. No caso das palavras “*Family business*” e “*Family firms*”, foram escolhidas de forma idêntica para ampliar o potencial da pesquisa, uma vez que ambas são utilizadas pela comunidade científica como palavras-chave para o mesmo conceito. As palavras-chave escolhidas não foram utilizadas de forma livre. A fim de direcionar a pesquisa para o objetivo pretendido, as palavras foram conjugadas entre si criando expressões de pesquisa mais complexas.

Das várias conjugações utilizadas as que obtiveram melhores resultados foram – “*Professional management AND Family business AND Firm performance*” com 64 artigos; “*Professional management AND Family member OR Non Family member*” com 54 artigos; “*Top manager AND Family business*” com 42 artigos; “*Family business AND Professional management OR Non family member*” com 32 artigos recolhidos e “*Top manager AND Firm performance OR Family firms*” que obteve 16 artigos. Outras conjugações foram utilizadas para se obter mais artigos – “*Family business AND Non family member AND Firm performance*” resultaram 29 artigos; “*Non family member AND Family business*” foram recolhidos mais 29 artigos e por último “*Firm performance AND non family member OR family Business*” resultam 10 artigos.

Ainda nesta primeira fase (*Figura2 – Fase1*) de pesquisa verificou-se no imediato que existiam muitos artigos transversais a várias palavras-chave. Procedeu-se desta forma a uma primeira seleção onde foram colocados de parte os artigos que se encontravam repetidos. Assim no final desta fase obtiveram-se 152 artigos científicos.

O tema central do estudo incide sobre empresas familiares de pequena e média dimensão e apenas artigos empíricos são válidos. Assim a segunda fase (*Figura2 – Fase2*) do processo metodológico focou-se na leitura ligeira do *abstract* dos artigos com o objetivo de selecionar e retirar todos os artigos: não relacionados com o tema central empresas familiares, com grandes empresas ainda que fossem empresas familiares e artigos teóricos categorizados por meta-análise (*Figura2 – Fase3*).

Após seleção dos artigos pelo tema central, obteve-se um total de 76 artigos válidos para a construção da matriz. Nesta fase procedeu-se á leitura dos artigos com principal atenção para as conclusões retiradas pelos autores sobre o tema de estudo.

Durante esta fase de leitura (*Figura2 – Fase4*) os artigos foram categorizados e elaborada uma listagem de todos eles, englobando campos com dados para melhor processamento da informação. Campos como o número do artigo, ano, autor, país e publicação, foram selecionados por serem os mais indicados para posterior elaboração da matriz e tratamento de dados.

Após leitura e categorização dos artigos elabora-se e com o objetivo de facilitar a interpretação dos resultados, é criada a matriz (*Figura2 – Fase5*) de duas entradas idealizada pelo

autor com base na revisão de literatura (*Figura2b – Fase1*), através da leitura de vários estudos teóricos são identificadas as duas dimensão que caracterizam a matriz e possibilitam a organização dos estudos empíricos. As Dimensões identificadas são 1) Equipa de gestão de topo e 2) Performance empresarial (*Figura2b – Fase2*), culminando em seguida na elaboração da matriz (*Figura2b - Fase3*).

Após a realização da matriz procedeu-se ao agrupamento estudos empíricos nos quadrantes da matriz (*Figura2 - Fase6*), 1) Gestão de Topo Familiar VS Profissional, 2) Influência na Performance Positiva VS Negativa. A subdivisão de artigos não categorizados também é preenchida, com todos os estudos não conclusivos sobre o tema. Como anteriormente explicado, a matriz foi idealizada desta forma para permitir classificar e estruturar a produção científica publicada do ano 2000 em diante sobre o tema: a influência da gestão de topo na performance das empresas familiares e retirar conclusões que sejam uteis para melhor se entender o tema e utilizações futuras (*Figura2-Fase7*).

Recolha e Tratamento de Dados

O processo de pesquisa e recolha dos artigos científicos sobre a influência da gestão de topo na performance das empresas familiares de pequena e média dimensão, realizou-se na base de dados PROQUEST recorrendo a palavras-chave previamente selecionadas para o objetivo do estudo. Após este processo de recolha e primeira seleção, onde foram retirados todos os artigos científicos que não tinham como foco de estudo o tema pequenas e médias empresas familiares e que não se classificassem como estudos empíricos, obtiveram-se 76 artigos potencialmente interessantes para a construção da matriz.

Na quarta fase onde é realizada a leitura, listagem e categorização dos artigos, verifica-se que nem todos os artigos desta listagem se enquadravam no objetivo pretendido com a realização da matriz. Artigos que apesar de abordam a temática das pequenas e médias empresas familiares e classificados como empíricos, mas que não permitiam a sua integração na matriz uma vez que não estudavam o tema da gestão de topo e a sua influência na performance da empresa. Nos 15 artigos seguintes: 1, 3, 4, 17, 25, 28, 33, 38, 39, 54, 59, 60, 62, 64, 76, o tema principal é o processo de sucessão nas empresas familiares. Nestes artigos tratam-se os assuntos da sucessão nas empresas familiares, da importância dos planos de sucessão, dos valores e cultura familiar que devem ser mantidos ao longo de gerações após a saída do fundador, da unidade familiar e a sua interligação com a unidade de negócio funcionando como um sistema com características únicas. Existem artigos que comparam a cultura, técnicas de gestão e crescimento das empresas familiares entre países, é o caso dos artigos 18 e 19.

Instituto Superior de Economia e Gestão

O artigo 24 aborda o assunto das minorias étnicas no empreendedorismo e criação de emprego, os artigos 14 e 44 versam o tema da cultura familiar e as diferenças entre as empresas familiares e não familiares. O tema do empreendedorismo dentro das empresas familiares e o incentivo/impacto deste na unidade familiar é o tema estudado nos artigos 22 e 23. Os artigos 27 e 37 abordam o tema da diferença de género nas empresas familiares, a influência que a gestão do sexo feminino pode ter na dinâmica da empresa. O artigo 21 estuda o tema da formação nas empresas familiares.

As atividades de internacionalização e investimento direto estrangeiro (IDE) são estudadas nos artigos 40 e 42, os quais tratam respetivamente a Internacionalização das empresas Francesas e o IDE das empresas Chinesas. O artigo 58 estuda a importância do planeamento estratégico para um rápido crescimento e adaptação da empresa em mercados dinâmicos. O artigo 5 refere a temática do crescimento e sucessão através da aquisição e fusão de empresas familiares. O artigo 13 por sua vez estuda o controlo/influência exercida pela unidade familiar na empresa, através do controlo das vendas. O artigo 45 estuda a personalidade do líder/fundador e a sua influência na cultura da empresa e da família. A qualidade da gestão é estudada no artigo 10 e o artigo 11 é um trabalho sobre as dificuldades de financiamento inerentes à estrutura da empresa familiar.

Após a exclusão de todos os artigos não qualificados para o preenchimento da matriz, iniciou-se a classificação dos 41 artigos válidos para a mesma.

Durante a fase 4 foi possível identificar artigos que estudam o tema da gestão de topo nas empresas familiares e a sua influência na performance, no entanto não são conclusivos quanto ao impacto ser positivo ou negativo. Desta forma estes artigos devido à sua inconclusividade são colocados na matriz como não especificado.

Os artigos 36, 51, 52, 56 e 69, estudam o tema da gestão de topo/performance nas empresas familiares com principal foco na gestão profissional, mas não tiram uma conclusão clara sobre as vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de composição das equipas de gestão. Já os artigos 2, 35, 49, 50, 66, 68 e 73 estudam o tema da gestão de topo/performance nas empresas familiares com principal foco na gestão familiar, não existindo no entanto uma conclusão clara.

A categoria de artigos empíricos que estudam a gestão de topo composta por membros familiares (equipa de gestão familiar) são o 6, 7, 9, 12, 15, 16, 20, 26, 29, 41, 43, 48, 55, 57, 64, 65 e 75. Os estudos científicos número 8, 30, 31, 32, 34, 46, 47, 53, 61, 67, 70 e 72 correspondem à classificação de trabalhos que versam o tema da gestão de topo com elementos profissionais (gestão de topo profissional), nas empresas familiares.

Instituto Superior de Economia e Gestão

Tabela 3 – Listagem dos artigos empíricos

Nº	Ano	Autor	País	Publicação
1	2005	Sonfield, M., Lussier, R., Pfeifer, S., Manikutty, S.	Croácia; França; US; Índia	Journal of Small Business Strategy
2	2007	Smith, M.	Austrália	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
3	2004	Avila, S., Avila, R. & Naffziger, D.	Espanha	Family Business Review
4	2010	Lussier, R. & Sonfield, M.	Turquia	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
5	2003	Mickelson, R., & Worley, C.	US	Family Business Review
6	2009	Odehnalová, P. & Olsevicová, K.	Republica checa	Economie a Management
7	2005	Ensley, M. & Pearson, A.	US	Entrepreneurshio Theory and Practice
8	2007	Voordeckers, W., Van Gils A. & Van den Heuvel, J.	Bélgica	Journal of Small Business Management
9	2006	Hollows, J. & Clegg, S.	China	Management Research News
10	2008	Danes, S., Loy, J., Teik-Cheok & Stafford, K.	US	Journal of Small Business Management
11	2010	Glover, J.	UK	Published online Springer Science
12	2004	Gallo, M., Tàpies, J. & Cappuyns, K.	Espanha	Family Business Review
13	2007	Livingston, L.	US	Family Business Review
14	2010	Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B.	Eslovénia	Journal of Business Ethics
15	2009	Tsai, W., Kuo, Y. & Hung, J.	Tailândia	Small Business Economy
16	2008	Spanos, L., Tsipouri, L. & Xanthakis, M.	Grécia	Managerial Finance
17	2012	Sikomwe, Shingirai, S., Christopher M., Mbetu, K., Severino, M. & Denver, M.	ZIMBABWE	International Journal of Business and Social Science
18	2009	Brice, W., & Richardson, J.	Ucrânia e US	European Business Review
19	2010	Smith, M.	Austrália	Journal of Management & Organization
20	2004	Poza, E., Hanlon, S. & Kishida, R.	US	Family Business Review
21	2007	Kotey, B. & Folker, C.	Austrália	Journal of Small Business Management
22	2007	Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J.	Suécia	Family Business Review
23	2005	Zahra, S.	US	Family Business Review
24	2010	Piperopoulos, P.	Grécia	Journal of Small Business and Enterprise Development
25	2010	Erdem, F. & Gul Baser, G.	Turquia	International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management
26	2004	Lussier, R. & Sonfield, M.	US	Mid-American Journal of Business

Instituto Superior de Economia e Gestão

27	2005	Sonfield, M. & Lussier, R.	US	Journal of Small Business Strategy
28	2006	Brenes, S., Madrigal, K. & Molina-Navarro, G.	America Latina	Journal of Business Research
29	2008	Sciascia, S. & Mazzola, P.	Itália	Family Business Review
30	2009	Sonfield, M. & Lussier, R.	Croatia, France, India and the USA	Journal of Small Business and Enterprise Development
31	2009	Lussier, R., Sonfield, M. & Barbato, R.	Kosovo	Journal of Small Business Strategy
32	2009	Hillier, D. & McColgan, P.	UK	Journal of Business Finance & Accounting
33	2004	Sonfield, M. & Lussier, R.	US	Family Business Review
34	2005	Gulbrandsen, T.	Noruega	Family Business Review
35	2009	Lussier, R. & Sonfield, M.	US; Croatia, Egypt, France, India; Kuwait	Journal of Small Business Strategy
36	2003	Wasserman, N.	US	ORGANIZATION SCIENCE
37	2009	Sonfield, M., & Lussier, R.	Croatia, Egypt, France, India, Kuwait, USA	International Journal of Gender and Entrepreneurship
38	2009	Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M.	Eslovénia	Journal of Small Business and Enterprise Development
39	2009	Cocheo, S.	US	American Bankers Association. ABA Banking Journal
40	2005	Pranee, C.	China	International Journal of Organizational Innovation
41	2009	Naldi, L., Nordqvist, M. & Zellweger, T.	Suécia	International Business School
42	2010	Kontinen, T. & Ojala, A.	França	Journal of Small Business and Enterprise Development
43	2005	Fernández, Z. & Nieto, M.	Espanha	Family Business Review
44	2008	Vallejo, M.	Espanha	Journal of Business Ethics
45	2005	Stavrou, E., Kleanthous, T. & Anastasiou, T.	Chipre	Journal of Small Business Management
46	2007	Lema, D. & Durendez, A.	Espanha	International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research
47	2009	Sonfield, M. & Lussier, R.	Croatia, Egypt, France, India, Kuwait; US	International Entrepreneurship and Management Journal
48	2002	Koiranen, M.	Finlândia	Family Business Review
49	2010	Hamadi, M.	Belgian	European Management Review
50	2011	Kumar, A.	India	International Journal of Business and Social Science
51	2010	Oba, B., Ozsoy, Z. & Atakan, S.	Turquia	Emerald Group Publishing
52	2008	Hall, A. & Nordqvist, M.	Sweden	Family Business Review
53	2007	Chittoor, R. & Das, R.	India	Family Business Review

Instituto Superior de Economia e Gestão

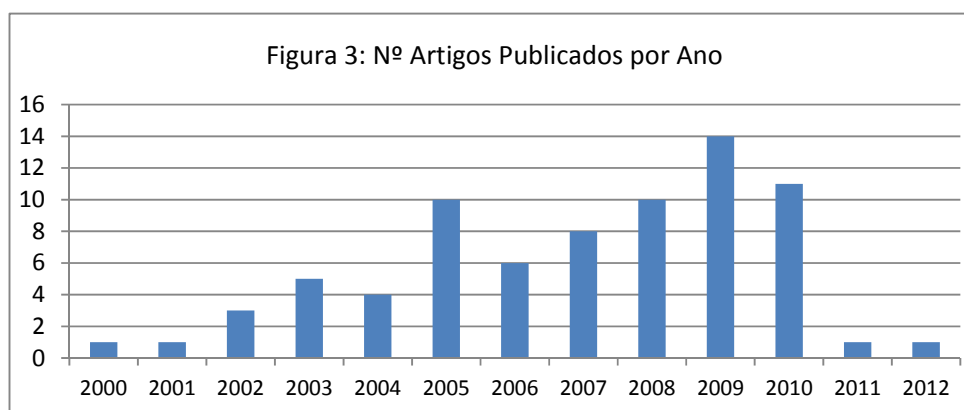
54	2008	Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A.	Austrália	Family Business Review
55	2008	Lambrecht, J. & Lievens, J.	Bélgica	Family Business Review
56	2002	Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S.	Finlândia	Family Business Review
57	2005	Fernández, Z. & Nieto, M.	Espanha	Family Business Review
58	2001	Upton, N., Teal, E. & Felan, J.	US	Journal of Small Business Management
59	2009	Bigliardi, B., & Dormio, A.	Itália	MEASURING BUSINESS EXCELLENCE
60	2009	Diwisch, D., Voithofer, P. & Weiss, C.	Austrália	Small Bus Econ
61	2003	Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P.	Canada	Family Business Review
62	2003	Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J.	Canada	Family Business Review
63	2007	Carrasco-Hernandez, A. & Sánchez-Marín, G.	Espanha	Family Business Review
64	2010	Cater, J. & Justis, R.	US	Management Research Review
65	2006	Yan, J. & Sorenson, R.	China	Family Business Review
66	2006	Lussier, R. & Sonfield, M.	USA-France	Journal of Small Business and Enterprise Development
67	2009	Vallejo, M.	Espanha	Journal of Business Ethics
68	2005	LUBATKIN, M., SCHULZE, W., LING, Y. & DINO, R.	US	Journal of Organizational Behavior
69	2008	Pieper, T., Klein, S. & Jaskiewicz, P.	Germany	Journal of Small Business Management
70	2008	Sonfield, M. & Lussier, R.	US	New England Journal of Entrepreneurship
71	2006	Craig, J. & Dibrell, C.	US	Family Business Review
72	2006	Blumentritt, T.	US	Family Business Review
73	2002	Vilaseca, A.	Espanha	Family Business Review
74	2003	Feltham, G., Feltham, T. & Mathieu, R.	Canada	Canadian Tax Journal
75	2010	Minichilli, A., Corbetta, G. & MacMillan, I.	Itália	Journal of Management Studies
76	2008	Cater, J. & Schwab, A.	US	Family Business Review

Fonte: Elaborado pelo autor

Análise de Dados

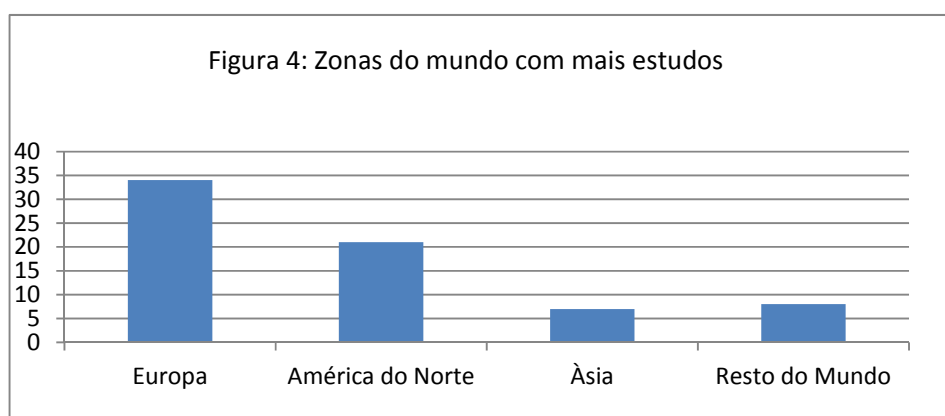
Após a listagem de todos os artigos identificados na base de dados segundo os critérios incluídos para o preenchimento da matriz Gestão de Topo VS Impacto na Performance, com foco nas empresas familiares de pequena e média dimensão, passou-se à análise estatística dos artigos

recolhidos sendo desta forma possível aprofundar o conhecimento sobre o tema em causa. Esta necessidade deveu-se à dispersão dos artigos científicos recolhidos na pesquisa. Estes foram retirados de 33 publicações diferentes, sendo os estudos efetuados em pelo menos 23 países distintos, na sua maioria países do continente Europeu e América do Norte.



Fonte: Elaborado pelo autor

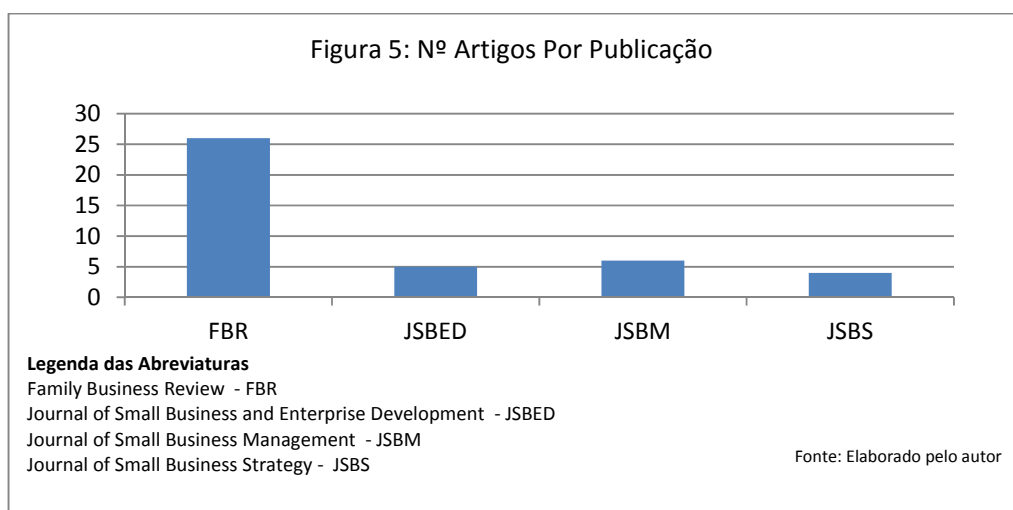
A listagem dos artigos permite-nos verificar que os estudos científicos sobre empresas familiares têm sofrido um crescente interesse por parte dos investigadores no decorrer da década de 2000, sendo que na última metade desta década esse interesse intensificou-se. Os anos com maior número de publicações são os de 2005, 2008, 2009 e 2010 com um total de 45 artigos, mais de 50% dos estudos recolhidos nos doze anos.



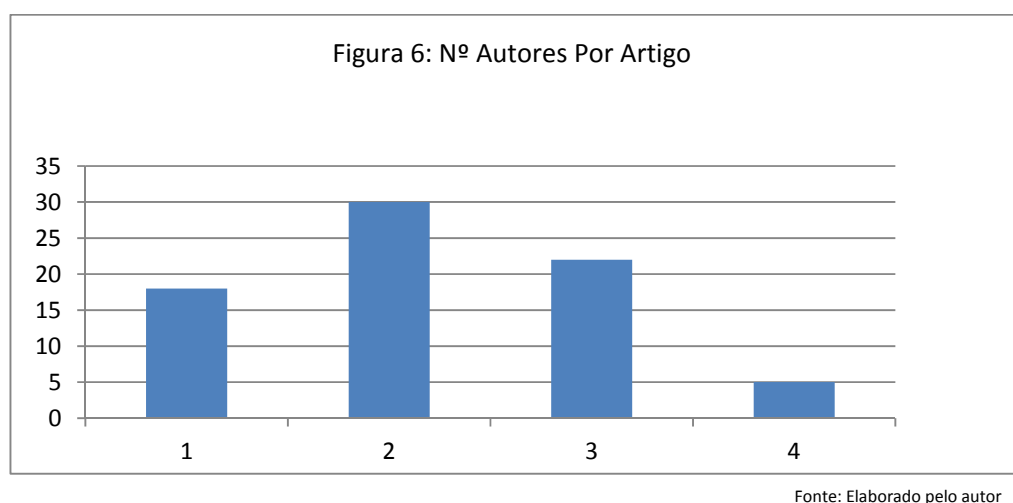
Fonte: Elaborado pelo autor

O número de países alvo de estudo são pelo menos 23, no entanto com o objetivo de obter melhores resultados, os artigos estão representados (Figura 4) de forma agrupada pelas principais zonas de publicação do mundo. Podemos assim verificar que a após a listagem dos artigos empíricos, a Europa é a zona com maior número de estudos publicados com um total de 34 dispersos por 14 países,

seguida da América do Norte 21 estudos, com principal contribuição dos EUA com 18 estudos e por ultimo a Ásia com 7 estudos publicados, onde se destaca a China com 3 estudos. Verificamos no entanto que EUA são o país que apresenta maior número de publicações e que não foi recolhido nenhum estudo empírico sobre a realidade de Portugal.



Sendo a área de estudo as empresas familiares verifica-se que a publicação mais representada nas pesquisas, durante a fase de recolha é a *Family Business Review* (FBR) com 26 artigos publicados, seguida do *Journal of Small Business and Enterprise Development* (JSBED) com 5 artigos publicados, o *Journal of Small Business Management* (JSBM) com 6 artigos e o *Journal of Small Business Strategy* (JSBS) que contribui com 4 artigos. No total estas quatro publicações contribuem com 41 dos 76 artigos que fazem parte do estudo.



Relativamente ao número de autores que colaboram na realização de estudos científicos, podemos verificar que a maioria dos artigos recolhidos para a realização do estudo sobre o impacto da gestão de topo na performance da empresa familiar, são elaborados por dois ou por três autores com os totais de 30 e 22 artigos respetivamente. Os estudos realizados apenas por um autor são 18, e por mais do que três autores são um total de 6 artigos, em que 5 são elaborados por quatro autores e 1 é elaborado por cinco autores.

Observando a listagem dos artigos pode-se ainda verificar que apenas sete estudos científicos observam mais do que um país. O autor (Lussier & Sonfield, 2006) argumenta a importância dos estudos comparativo entre países afirmando que existem diferenças e semelhanças nos estilos de gestão. No entanto (Smith, 2007) confirma que existem muitos estudos sobre empresa familiares que não têm em consideração o contexto global da indústria nos diferentes países, assim os resultados obtidos numa indústria dos EUA podem não pode ser extrapolado para França. Dos sete estudos comparativos entre países existentes na listagem seis têm em comum os Estados Unidos da América e a Índia, como países alvos dos estudos. Verifica-se também que um terço dos estudos é realizado em cooperação entre três autores.

Resultados

Após a análise e classificação dos artigos empíricos, procede-se ao preenchimento da matriz de Análise da Literatura (Figura 7), Gestão de topo VS Performance nas empresas familiares. Com a elaboração da matriz tornou-se possível o objetivo de apresentar uma visão geral da produção científica sobre a gestão de topo e a sua influência na performance das empresas familiares, publicada desde o ano 2000. Com a matriz preenchida verificamos que a maioria dos artigos escritos pelos investigadores é sobre a influência positiva da gestão de topo nas empresas familiares, sendo

Figura 7 – Matriz de Análise da Literatura

		Gestão de Topo	
		<i>Familiar</i>	<i>Profissional</i>
Performance da Empresa	<i>Influência Positiva</i>	6; 7; 12; 20; 26; 41; 48; 55; 57; 64; 75	8; 30; 32; 34; 46; 47; 53; 61; 67; 70; 72
	<i>Influência Negativa</i>	9; 15; 16; 29; 43; 65	31
Artigos não classificados		2; 35; 49; 50; 66; 68; 73	36; 51; 52; 56; 69

Fonte: Elaborada pelo autor

que do total de 22 artigos alocados a esta linha da matriz dividem-se de forma igual pelos dois quadrantes. Existem 11 artigos nos quais os autores concluem que de forma direta ou indireta a gestão familiar tem efeitos positivos na performance da empresa, ou seja, a empresa tem vantagem em manter a gestão composta por gestores unicamente constituída por membros da família. Nos restantes 11 artigos os autores defendem que a performance da empresa familiar fica favorecida se a equipa de gestão for composta por membros familiares e não familiares, isto é, a presença de membros externos à família provoca de forma direta ou indireta uma influência positiva no desempenho da empresa familiar.

Na linha da influência negativa foram recolhidos seis artigos cujos autores consideram existir desvantagem para a empresa familiar terem membros familiares a gerir o negócio, isto é, nos artigos alocados neste quadrante, os autores consideram que a presença de membros da família na gestão do negócio familiar não proporciona vantagem competitiva à performance da empresa. No quadrante da gestão profissional vs influência negativa na performance da empresa, apenas podemos encontrar um estudo.

Na linha dos artigos não especificados verificamos que existe uma maior tendência dos investigadores em realizar estudos sobre gestão familiar nas empresas familiares e em menor número o tema da gestão profissional nas empresas familiares, com uma relação de 7 artigos para 4 respetivamente.

Discussão dos Resultados

“As empresas de controlo familiar têm vantagem competitiva sobre outro tipo de organização?” (Carney, 2005). Esta é uma questão levantada pelo autor e para a qual a resposta não é clara. Existem académicos que sugerem o altruísmo, o nepotismo e a forte aversão ao risco são atributos da gestão familiar que prejudicam a longevidade e a eficiência da empresa familiar (Tsai et al, 2009) e (Hollws & Clegg, 2006). Por outro lado autores como (Naldi, 2009) argumenta no seu artigo que as empresas onde a família está envolvida na gestão diária e estratégia, existe uma relação positiva com os recursos relacionados com o conhecimento e desempenho do negócio familiar. Esta divergência de resultados entre trabalhos científicos é notória na matriz (Figura 7) criada para a analisar os estudos empíricos. Na linha da influência positiva, não existe uma tendência clara que explique qual a estrutura da equipa de gestão mais favorável à performance da empresa familiar, verificando-se uma divisão equitativa dos artigos entre os quadrantes da gestão familiar e da gestão profissional.

No quadrante Gestão de topo familiar Vs Performance favorável da matriz (Figura 7), identificamos os estudos onde os autores consideram que a gestão familiar exerce uma influência

positiva na performance empresarial. (Ensley & Pearson, 2005) Apresenta como resultado do seu estudo que as equipas de gestão de topo onde o CEO fundador está presente são dotadas de maior coesão, maior capacidade/pensamento estratégico e uma relação menos conflituosa. A performance da empresa de gestão familiar sai favorecida também devido à sua aversão ao risco e visão estratégica de longo prazo (Gallo et al, 2004). A contratação de gestores externos nem sempre tem o resultado que é esperado, contudo a presença destes profissionais na equipa é ponderada quando as empresas familiares querem crescer exponencialmente e não têm na família ninguém com experiência e capacidade para o fazer (Kumar, 2011).

No quadrante Gestão de topo familiar VS Performance desfavorável da matriz (Figura 7) são apresentados seis artigos científicos, isto é, nestes estudos os autores concluem que a equipa de gestão familiar é uma barreira ao desenvolvimento económico do negócio, principalmente porque o CEO da empresa familiar tendencialmente seguem uma estratégia de baixo risco e pouco diversificada, com objetivo de manter a empresa e a criação de riqueza através de gerações, prejudicando o desempenho da empresa no curto prazo (Tsai et al, 2009). Também as relações familiares e a concentração de poder são consideradas como desvantagens. Estas características são vistas pelos investigadores como uma barreira à criatividade e inovação, mesmo quando existe a contratação de gestores externos profissionais liderar estes departamentos (Hollws & Clegg, 2006).

Uma questão crítica da empresa familiar é a sua capacidade para atrair bons recursos humanos, quer seja familiar como não familiar (Chowgule, 2012). Contratar um gestor externo para a empresa familiar pode ser difícil se não existir um plano de incentivos bem elaborado, que foque a estratégia do negocio a longo prazo e que defina de forma clara os papeis e objetivos do executivo externo (Hennessy, 2008). Os objetivos das empresas familiares são diferentes dos pretendidos pelas empresas não familiares, uma vez que existem objetivos não económicos característicos das empresas de controlo familiar (Chrisman et al, 2010). Assim quando uma empresa familiar contrata executivos externos para gerir determinadas áreas de negócio, deve existir um equilíbrio entre os objetivos propostos e a remunerações prevista para o executivo desempenhar eficazmente a sua função (Hennessy, 2008).

As vantagens para a performance da empresa familiar associadas à contratação de um gestor externo para a equipa de gestão de topo da empresa familiar, estão representadas no quadrante Gestão de topo profissional VS Performance favorável da matriz (figura 7). Este quadrante conta com onze estudos científicos, em que os autores argumentam e concluem que a performance da empresa familiar tem mais vantagens quando gerida por profissionais externos. (Sonfield & Lussier, 2009) No seu estudo comparativo entre quatro países sobre a composição das equipas de gestão de topo,

argumenta que a característica mais abrangentes entre países e com relações positiva com a performance da empresa familiar é a existência de métodos sofisticados de controlo de gestão financeiros nas empresas familiares gerida por profissionais. Também os acionistas externos beneficiam com a gestão profissional das empresas familiar, pois com a saída do CEO familiar a performance operacional melhora e a reação dos investidores é favorável, situações que não se verifica com a saída do CEO profissional (Hillier & McColgan, 2009).

No quadrante da gestão profissional VS performance desfavorável da matriz (figura 7), apresenta apenas um artigo onde o autor argumenta a sua posição com o estudo estatístico em que demonstra que, com o crescimento do número de gestores externos na empresa aumentam também os conflitos (Lussier et al, 2009).

Nos artigos recolhidos durante a pesquisa existem artigos que não são claros quanto ao impacto dos diferentes tipos de estrutura de gestão de topo em estudo na performance da empresa familiar. Estes artigos estão alocados na matriz como não especificados. A literatura não é conclusiva quanto às diferenças de gestão, no entanto é clara em demonstrar a crescente importância da temática dos gestores não familiares, assim como a sua crescente representatividade em postos de gestão nas empresas familiares (Klein, 2007).

As empresas familiares são diferentes das restantes, contudo não são essas diferenças particulares que criam vantagem competitiva (Chrisman et al 2003). Estudos indicam que a presença do fundador na equipa de gestão influencia a presença de gestores externos, o estilo de gestão, a estratégia e a estrutura de dívida da empresa familiar (Lussier & Sonfield, 2009). Se por um lado os CEO's fundadores das empresas familiares têm grande relutância em passar o controlo de áreas estratégicas da empresa para as mãos de gestores externos à família, por outro têm consciência das vantagens da experiência, da capacidade e dos conhecimentos destes recursos humanos para a implementação de políticas de crescimento e manter a competitividade (Chua et al, 2003). O papel de um CEO líder na empresa familiar seja ele interno ou externo não se limita à implementação e gestão de atividades económicas, é também de sua responsabilidade garantir que a cultura e valores da empresa estão preservados (Kumar 2011). Podemos assim argumentar com base nos artigos classificados na matriz (Figura 7) que a contratação de gestores externos apresenta vantagens ao nível da gestão de recursos, de novas competências, da confiança junto dos *stakeholders* externos e em períodos expansionistas ou de sucessão (Gabrielsson & Huse, 2005).

Conclusões

A análise dos estudos empíricos recolhidos sobre o tema da gestão de topo e a sua influência na performance das empresas familiares, publicados desde Janeiro de 2000 até 30 de Abril de 2012 está consistente com a literatura do século XXI, pelo que os pilares sobre o tema da literatura continuam válidos. Através da criação da matriz que serve de suporte à análise da literatura, posterior listagem e categorização dos artigos empíricos, o este estudo fornece uma visão global sobre a estrutura das equipas de gestão de topo e a sua influência na performance das PME familiares. Uma vez que não foram encontrados estudos publicado que verse a análise das duas variáveis aqui propostas, o presente trabalho contribui também para o tema das empresas familiares com uma análise bibliográfica que acrescenta valor à matéria estudada.

Tomando por representativo os estudos empíricos sobre o fenómeno de gestão de topo nas empresas familiares, podemos inferir que a temática mais estudada é a influência positiva das equipas de gestão de topo na performance das empresas familiares, seguindo-se a temática da gestão de topo familiar e o seu impacto negativo na performance empresarial do negócio. Encontramos evidências para afirmar que a contratação de profissionais externos para a equipa de gestão de topo da empresa familiar tem probabilidade de êxito. No quadrante da matriz que conjuga a gestão profissional com influência negativa, só existe um estudo empírico classificado, assim podemos afirmar que o fenómeno não é muito comum, ou seja, a profissionalização das equipas de gestão de topo das empresas familiares está associada à melhoria da performance e à criação de vantagens competitivas para a empresa. Algumas das razões apresentadas para a profissionalização das equipas de gestão de topo das empresas familiares são a existência de conflitos emocionais e objetivos não económicos, nestas circunstâncias o gestor externo acrescenta valor na arbitragem da direções (Voordeckers et al, 2007). Com a contratação de gestores externos verifica-se também a implementação de melhores métodos controlo financeiro (Sonfield & Lussier, 2009; Lema & Durendez, 2007; Sonfield C. & Lussier N., 2009), melhor desempenho operacional e maior retorno financeiro para os acionistas (Hillier & McColgan, 2009), também a implementação de políticas de inovação e recursos humanos è favorecida (Gulbrandsen, 2005) originando empresas mais dinâmicas.

Assim podemos argumentar que não existe causa aparentes para o CEO da empresa familiar não contratar gestores profissionais externos, pelo contrário, a contratações destes profissionais apresenta boa probabilidade de sucesso principalmente ao nível de novas competências humanas, com elo de confiança reforçado junto dos *stakeholders* externos em períodos expansionistas e garantida de continuidade da gestão entre gerações (Gabrielsson & Huse, 2005). No entanto é essencial para o sucesso da estratégia de profissionalização da gestão existir por parte do líder da

empresa maior preocupação tanto na adaptação do gestor externos ao sistema da empresa, como também o contrário. É necessário criar equilíbrio entre os objetivos e a remunerações proposta, mas também fortalecer o elo de confiança no interior do sistema de negócio entre o fundador, o gestor familiar e o gestor externo.

Limitações

Algumas limitações podem ser apontadas ao estudo. A utilização de apenas uma bases de dados a PROQUEST, para recolha dos artigos. Caso tivesse utilizado outras bases de dados como a B.on ou a J.Stor, poderia resultar num estudo mais abrangente e representativo. Outra limitação associada ao trabalho é o limite de palavras, assim não foi possível aprofundar alguns pontos do trabalho como por exemplo, que motivou levou os investigadores a estudar mais este tema na última década.

Pistas para investigações futuras

Como indicações para futuras pesquisas, sugerimos a realização de um estudo segmentado por sector de atividade, por exemplo no sector dos serviços e da indústria, ou atividades de mão-de-obra intensiva vs mão-de-obra especializada, permitindo assim conhecer melhor as necessidades da gestão de topo dos diferentes sectores. Outra sugestão é a realização de um estudo empírico sobre o tema das equipas de gestão de topo nas empresas familiares na realidade do tecido empresarial português, verificando assim se as tendências da literatura se verificam em Portugal.

Referências Bibliográficas

- Astrachan, J. & Keyt, A. (2003). The Transacting Cognitions Of Non-family Employees In The Family Businesses Setting. *Journal Of Business Venturing*, Volume 18, No.4
- Bergiel, E., Chrisman J. & Chua, J. (2004) Transition To Professional Management: An Agency Theoretic Comparison Of Decentralization In Family And Non-family Firms. *Small Business And Entrepreneurship*, vol.18, no.1. pp.1-10
- Carney, M. (2005). Corporate Governance And Competitive Advantage In Family- Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.29, No.3, Pp.249–265
- Chowgule, P. (2012). People Power For Family Firms. *A Journal On Family Business*, Vol.2, No.2, Pp.1-3
- Chrisman, J, Kellermanns, F, Chan, K. & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations Of Current Research In Family Business: An Identification And Review Of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, Vol.23, No.1, Pp.9-26
- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (2003). Current Trends And Future Directions In Family Business Management Studies: Toward A Theory Of The Family Firm. *Coleman White Paper Series, Madison, Coleman Foundation And U.s. Assoc. Small Business And Entrepreneurship*
- Chrisman, J., Steier, P. & Chua, J. (2006). Personalism, Particularism, And The Competitive Behaviors And Advantages Of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.30, No.6, Pp.719–729
- Chrismana, J., Chuab, J. & Steierc, L. (2003). An Introduction To Theories Of Family Business. *Journal Of Business Venturing*, Vol.18, No.4, Pp.441-448
- Coimbra, A. (2008). Overview Of Family Business Relevant Issues - Country Fiche Portugal. *European Commission, Enterprise And Industry Directorate-general*. Disponível:

Instituto Superior de Economia e Gestão

[Http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_portugal_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_portugal_en.pdf), Acedido A 24-04/2012, 10:25h

- Corbetta, G. & Sanvato, C. (2004). The Board Of Directores In Family Firms: On Size Fits All. *Family Business Review*, Vol.17, No.2, Pp.119–134
- De Massis,a., Chua, J & Chrisman, J. (2008). Factors Preventing Intra-family Succession. *Family Business Review*, Vol. Xxi, No. 2, Pp.183-199
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable In Organizational Research. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.27, No.4, Pp.401-416
- Dyer, W. G. (2006). Examining The 'family Effect' On Firm Performance. *Family Business Review*, Vol. 19, No. 4, Pp. 253-273
- Ensley, M. & Pearson, A. (2005). An Exploratory Comparison Of The Behavioral Dynamics Of Top Management Teams In Family And Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, And Consensus. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.29, No.3, Pp.267-284
- European Commission. (2008). Overview Of Family Business Relevant Issues - Final Report. Disponivel Em:
[Http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf), Acedido A 24-04/2012, 09:45h
- Frank, H., Kessler, A., Nose, L. & Suchy, D. (2011). Conflicts In Family Firms: State Of The Art And Perspectives For Future Research. *Journal Of Family Business Management*, Vol. 1 No. 2, Pp. 130-153
- Gabrielsson, J. & Huse, M. (2005). “outside” Directors In Sme Boards: A Call For Theoretical Reflections. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, Vol.1, No.1, Pp.28-37

Instituto Superior de Economia e Gestão

- Gallo, M., Josep, T. & Kristin, C. (2004). Comparison Of Family And Nonfamily Business: Financial Logic And Personal Preferences. *Family Business Review*; Vol.17, No.4; Pp.303-318
- Gomez-mejia, L., Nunez-nickel, M. & Gutierrez, I. (2001). The Role Of Family Ties In Agency Contracts. *The Academy Of Management Journal*, Vol. 44, No.1, Pp.81-95
- Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility In Norwegian Family-owned Enterprises. *Family Business Review*, Vol.18, No.1, Pp.57-76
- Habbershon, T. (2006). A Framework For Managing The Maniliness And Agency Advantages In Family Firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.30, No.6, Pp.879-886
- Habbershon, T., Williams M. & Macmillan I. (2003). A Unified Systems Perspective Of Firm Performance. *Journal Of Business Venturing*, Nº18 Pp. 451-165
- Hennessy, P. (2008). Getting An Outsider To Lead The Business? Use The Right Incentives. *Accountancy Ireland*, Vol.40 No.1, Pp.38-39
- Hillier, D. & Mccolgan, P. (2009). Firm Performance And Managerial Succession In Family Managed Firms. *Journal Of Business Finance & Accounting*, Vol.36, No.3/4, Pp.461–484
- Hollows, J. & Clegg, S. (2006). Brand Development: Institutional Constraints On Chinese Businesses. *Management Research News*, Vol.29 No.7, Pp.386-401
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N. & Vandemaele, S. (2011). The Distinctiveness Of Family Firm Intangibles: A Review And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management Organization*, Vol.17, No.2, Pp.268–287
- Kellermanns, F. & Eddleston, K. (2004). Feuding Families: When Conflict Does A Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory And Practices*, Vol.28, No.3, Pages 209–228

Instituto Superior de Economia e Gestão

- Kelly, L., Athanassiou, L. & Crittenden, W. (2000). Founder Centrality And Strategic Behavior In The Family-owned Firm. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.25, No.2, Pp.27-42
- Klein, S. (2007). Non-family Executives In Family Businesses A Literature Review. *Electronic Journal Of Family Business Studies*, Vol.1, No.1, Pp.19-37
-
- Koiranen, M. (2003). Understanding The Contesting Ideologies Of Family Business: Challenge For Leadership And Professional Services. *Family Business Review*, Vol.16. No. 4, Pp. 241-250
- Kumar, A. (2011). Personality-fit Of A Ceo In Family Businesses: Evolution Of A Conceptual Framework For Leadership Effectiveness. *International Journal Of Business And Social Science*, Vol. 2 No. 2; Pp.254-261
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition In Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, Vol.18, No.4, Pp.267-282
- Leenders, M. & Waarts, E. (2003). Competitiveness And Evolution Of Family Businesses - The Role Of Family And Business Orientation. *European Management Journal*, Vol.21, No.6, Pp.686-697
- Lema, D. & Durendez, A. (2007). Managerial Behaviour Of Small And Medium-sized Family Businesses: An Empirical Study. *Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.13, No.3, Pp. 151-172
- Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y. & Dino, R. (2005). The Effects Of Parental Altruism On The Governance Of Family-managed Firms. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.26, No.3, Pp. 313-320
- Lussier, R. & Sonfield, M. (2006). The Effect Of Family Business Size As Firms Grow: A Usa-france Comparison. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol. 13 No. 3,pp. 314-325

Instituto Superior de Economia e Gestão

- Lussier, R. & Sonfield, M. (2009). Founder Influence In Family Businesses: Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries. *Journal Of Small Business Strategy*, Vol.20, No.1, Pp.103-108
- Lussier, R., Sonfield, M. & Barbato, R. (2009). Family-member And Non-family-member Managers In Family Firms: Adding A Seventh Country To The International Database - Kosovo. *Journal Of Small Business Strategy*, Vol.20, No.2, Pp.97-114
- Mazzi, C. (2011). Family Business And Financial Performance: Corrent State Of Knowledge And Future Research Challenges, *Journal Of Family Business Strategy*, Vol. 2, No. 3, Pp. 166-181
- Naldi, L., Nordqvist, M. & Zellweger, T. (2009). Intangible Resources And Performance In Family Firms: The Moderating Role Of Familiness. *International Small Business Journal*, Vol.28, No.14, Pp.99-114
- Nordqvist, M., Hall, A. & Melin, L. (2009). Qualitative Research On Family Businesses: The Relevance And Usefulness Of The Interpretive Approach. *Journal Of Management & Organization*, Vol.15, No.3, P.294-308
- Perry, P. (2008). Are Your Children Ready To Run The Family Business?. *Rural Telecommunications*, Vol.27. No.4, Pp.56,58,60,63-64
- Rodríguez, R. (2003). From A Family-owned To A Family-controlled Business Applying Chandler's Insights To Explain Family Business Transitional Stage. *Journal Of Management History*, Vol. 15 No. 3, 2009 Pp. 284-298
- Schrank, H. & Yilmazer, T. (2010). The Use Of Owner Resources In Small And Family Owned Businesses: Literature Review And Future Research Directions. *Springer Science And Business Media*, Vol.31, No.4 Pp.399–413
- Sharma, P. (2004). An Overview Of The Field Of Family Business Studies: Current Status And Directions For The Future. *Family Business Review*, Vol. 17, No.1, P. 1-36

Instituto Superior de Economia e Gestão

- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J. (2003). Succession Planning As Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, Vol.16, No.1, Pp.1-15
- Smith, M. (2007). “real” Managerial Differences Between Family And Non-family Firms. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, Pp. 278-295
- Sonfield, M. & Lussier, R. (2009). Family-member And Non-family-member Managers In Family Businesses. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol. 16, No. 2, Pp. 196-209
- Sonfield, M. & Lussier, R. (2009). Non-family-members In The Family Business Management Team: A Multinational Investigation. *International Entrepreneurship And Management Journal*, Vol.5, No.4, Pp.395-415
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, Vol.21, No.1, Pp.89-102
- Velasco, C., García, C. & Parra, V. (2011). Trends In Family Business Research. *Small Business Economics*, Vol.7 No.7 Pp. 1-17
- Voordeckers, W., Van Gils, A. & Van Den Heuvel, J. (2007). Board Composition In Small And Medium-sized Family Firms. *Journal Of Small Business Management*, Vol.45, No.1, Pp.137-149
- Wen-hsien Tsai, W., Kuo, Y & Hung, J. (2009). Corporate Diversification And Ceo Turnover In Family Businesses: Self-entrenchment Or Risk Reduction?. *Small Business Economics*, Vol.32, No.1, Pp.57-76
- Zahra, S. & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, Vol.17, No.4, Pp.331-346

Instituto Superior de Economia e Gestão

- Small Business Administration. (2012). What is SBA's definition of a small business concern. Disponível em: <http://www.sba.gov/content/what-sbas-definition-small-business-concern>, Acedido a 24-04-2012, 18:50h

Anexo I

- 01 Sonfield, M., Lussier, R., Pfeifer, S., Manikutty, S. (2005). A Cross-national Investigation Of First-generation, Second-generation, And Third-generation Family Businesses: A Four Country Anova Comparison. *Journal Of Small Business Strategy*, Vol.16, No.1, Pp.9-26.
- 02 Smith, M. (2007). “real” Managerial Differences Between Family And Non-family Firms. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 13 No. 5, Pp. 278-295
- 03 Avila, S., Avila, R. & Naffziger, D. (2003). A Comparison Of Family-owned Businesses: Succession Planners And Nonplanners. *Journal Of Financial Service Professionals*, Vol.57, No.3, Pp.85-92
- 04 Lussier, R. & Sonfield, M. (2010). A Six-country Study Of First-, Second-, And Third-generation Family Businesses. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.16, No.5, Pp.414-436.
- 05 Mickelson, R., & Worley, C. (2003). Acquiring A Family Firm: A Case Study. *Family Business Review*, Vol.16, No.4, Pp.251-268
- 06 Odehnalová, P. & Olševicová, K. (2009). Agent-based Simulation Of Development Stages Of Family Businesses. *Ekonomie A Management*, Vol.4, Pp.77-83
- 07 Ensley, M. & Pearson, A. (2005). An Exploratory Comparison Of The Behavioral Dynamics Of Top Management Teams In Family And Nonfamily New Ventures: Cohesion, Conflict, Potency, And Consensus. *Entrepreneurship Theory And Practice*, Vol.29, No.3, Pp.267–284
- 08 Voordeckers, W., Van Gils A. & Van Den Heuvel, J. (2007). Board Composition In Small And Medium-sized Family Firms. *Journal Of Small Business Management*, Vol.45, No.1, Pp. 137-156
- 09 Hollows, J. & Clegg, S. (2006). Brand Development: Institutional Constraints On Chinese Businesses. *Management Research Review*, Vol.29, No.7, Pp.386-401
- 10 Danes, S., Loy, J., Teik-cheok & Stafford, K. (2008). Business Planning Practices Of Family-owned Firms Within A Quality Framework. *Journal Of Small Business Management*, Vol.46, No.3, Pp.395-421

Instituto Superior de Economia e Gestão

- 11 Glover, J. (2010). Capital Usage In Adverse Situations: Applying Bourdieu's Theory Of Capital To Family Farm Businesses. *Journal Of Family And Economic*, Vol.31, No.4, Pp.485-497
- 12 Gallo, M., Tàpies, J. & Cappuyns, K. (2004). Comparison Of Family And Nonfamily Business: Financial Logic And Personal Preferences. *Family Business Review*, Vol.17, No.4, Pp.303-318
- 13 Livingston, L. (2007). Control Sales In Family Firms. *Family Business Review*, Vol.20, No.1, Pp.49-64
- 14 Duh, M., Belak, J. & Milfelner, B. (2010). Core Values, Culture And Ethical Climate As Constitutional Elements Of Ethical Behaviour: Exploring Differences Between Family And Non-family Enterprises. *Journal Of Business Ethics*, Vol.97, No.3, Pp.473-489
- 15 Tsai, W., Kuo, Y. & Hung, J. (2009). Corporate Diversification And Ceo Turnover In Family Businesses: Self-entrenchment Or Risk Reduction? *Small Business Economics*, Vol.32, No.1, Pp.57-76
- 16 Spanos, L., Tsipouri, L. & Xanthakis, M. (2008). Corporate Governance Rating Of Family Firms At The Athens Exchange Market. *Managerial Finance*, Vol.34, No.7, Pp.465-478
- 17 Sikomwe, Shingirai, S., Christopherm., Mbetu, K., Severino, M. & Denver, M. (2012). Critical Perspectives On Succession Planning In The Commuter Transport Sector In Zimbabwe, *International Journal Of Business And Social Science*, Vol.3, No.5, Pp.230-241
- 18 Brice, W., & Richardson, J. (2008). Culture In Family Business: A Two-country Empirical Investigation. *European Business Review*, Vol.21, No.3. Pp.246-262
- 19 Smith, M. (2008). Differences Between Family And Non-family Smes: A Comparative Study Of Australia And Belgium. *Journal Of Management And Organization*, Vol.14, No.1, Pp.40-58
- 20 Poza, E., Hanlon, S. & Kishida, R. (2004). Does The Family Business Interaction Factor Represent A Resource Or A Cost?. *Family Business Review*, Vol.17, No.2, Pp.99-118
- 21 Kotey, B. & Folker, C. (2007). Employee Training In Smes: Effect Of Size And Firm Type-family And Nonfamily. *Journal Of Small Business Management*, Vol.45, No.2, Pp.214-234
- 22 Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, And Performance In Family Firms. *Family Business Review*, Vol.20, No.1, Pp.33-47

Instituto Superior de Economia e Gestão

- 23 Zahra, S. (2005). Entrepreneurial Risk Taking In Family Firms. *Family Business Review*, vol.18, No.1, Pp.23-40
- 24 Piperopoulos, P. (2010). Ethnic Minority Businesses And Immigrant Entrepreneurship In Greece. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol.17, No.1, Pp.139-158
- 25 Erdem, F. & Gul Baser, G. (2010). Family And Business Values Of Regional Family Firms: A Qualitative Research. *International Journal Of Islamic And Middle Eastern Finance And Management*, Vol.3, No.1, Pp.47-64
- 26 Lussier, R. & Sonfield, M. (2004). Family Business Management Activities, Styles And Characteristics: A Correlational Study. *American Journal Of Business*, Vol.19, No.1, Pp.47-53
- 27 Sonfield, M. & Lussier, R. (2005). Family Business Ownership And Management: A Gender Comparison. *Journal Of Small Business Strategy*, Vol.15, No.2, Pp.59-75
- 28 Brenes, S., Madrigal, K. & Molina-navarro, G. (2006). Family Business Structure And Succession: Critical Topics In Latin American Experience. *Journal Of Business Research*, Vol.59, No.3, Pp.372-374
- 29 Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008). Family Involvement In Ownership And Management: Exploring Nonlinear Effects On Performance. *Family Business Review*, Vol.21, No.4, Pp.331-345
- 30 Sonfield, M. & Lussier, R. (2009). Family-member And Non-family-member Managers In Family Businesses. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol.16, No.2, Pp.196-209
- 31 Lussier, R., Sonfield, M. & Barbato, R. (2009). Family-member And Non-family-member Managers In Family Firms: Adding A Seventh Country To The International Database - Kosovo. *Journal Of Small Business Strategy*, Vol.20, No.2, Pp.97-114
- 32 Hillier, D. & Mccolgan, P. (2009). Firm Performance And Managerial Succession In Family Managed Firms. *Journal Of Business Finance & Accounting*, Vol.36, No.3/4, Pp.461-484
- 33 Sonfield, M. & Lussier, R. (2004). First-, Second-, And Third-generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, Vol.17, No.3, Pp.189-202

Instituto Superior de Economia e Gestão

- 34 Gulbrandsen, T. (2005). Flexibility In Norwegian Family-owned Enterprises. *Family Business Review*, Vol.18, No.1, Pp.57-76
- 35 Lussier, R. & Sonfield, M. (2009). Founder Influence In Family Businesses: Analyzing Combined Data From Six Diverse Countries. *Journal Of Small Business Strategy*, Vol.20, No.1, Pp.103-108
- 36 Wasserman, N. (2003). Founder-ceo Succession And The Paradox Of Entrepreneurial Success. *Organization Science*, Vol.14, No.2, Pp.149-172
- 37 Sonfield, M., & Lussier, R. (2009). Gender In Family Business Ownership And Management: A Six-country Analysis. *International Journal Of Gender And Entrepreneurship*, Vol.1, No.2, Pp.96-117
- 38 Duh, M., Tominc, P. & Rebernik, M. (2009). Growth Ambitions And Succession Solutions In Family Businesses. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol.16, No.2, Pp.256-269
- 39 Cocheo, S. (2009). How Ya Gonna Keep 'em Down On The Farm?. *American Bankers Association Banking Journal*, Vol.101, No.12, Pp.12-14
- 40 Pranee, C. (2009). Impact Of Chinese Cultural Development And Negotiation Strategies, Fdi, Competitiveness, China International Business Growth, And Management Practice. *International Journal Of Organizational Innovation*, Vol.2, No.1, Pp.13-40
- 41 Naldi, L., Nordqvist, M. & Zellweger, T. (2009). Intangible Resources And Performance In Family Firms: The Moderating Role Of Familiness. *International Small Business Journal*, Vol.28, No.14, Pp.99-114
- 42 Kontinen, T. & Ojala, A. (2010). Internationalization Pathways Of Family Smes: Psychic Distance As A Focal Point. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol.17, No.3, Pp.437-454
- 43 Fernández, Z. & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy Of Small And Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol.18, No.1, Pp.77-89
- 44 Vallejo, M. (2008). Is The Culture Of Family Firms Really Different? A Value-based Model For Its Survival Through Generations. *Journal Of Business Ethics*, Vol.81, No.2, Pp.261-279

Instituto Superior de Economia e Gestão

- 45 Stavrou, E., Kleanthous, T. & Anastasiou, T. (2005). Leadership Personality And Firm Culture During Hereditary Transitions In Family Firms: Model Development And Empirical Investigation. *Journal Of Small Business Management*, Vol.43, No.2, Pp.187-206
- 46 Lema, D. & Durendez, A. (2007). Managerial Behaviour Of Small And Medium-sized Family Businesses: An Empirical Study. *Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.13, No.3, Pp. 151-172
- 47 Sonfield, M. & Lussier, R. (2009). Non-family-members In The Family Business Management Team: A Multinational Investigation. *International Entrepreneurship And Management Journal*, Vol.5, No.4, Pp.395-415
- 48 Koiranen, M. (2002). Over 100 Years Of Age But Still Entrepreneurially Active In Business: Exploring The Values And Family Characteristics Of Old Finnish Family Firms. *Family Business Review*, Vol.15, No.3, Pp.175-187
- 49 Hamadi, M. (2010). Ownership Concentration, Family Control And Performance Of Firms. *European Management Review*, Vol.7, No.3, Pp.116–131
- 50 Kumar, A. (2011). Personality-fit Of A Ceo In Family Businesses: Evolution Of A Conceptual Framework For Leadership Effectiveness. *International Journal Of Business And Social Science*, Vol. 2 No. 2; Pp.254-261
- 51 Oba, B., Ozsoy, Z. & Atakan, S. (2008). Power In The Boardroom: A Study On Turkish Family-owned And Listed Companies. *Corporate Governance*, Vol.10, No.5, Pp.603-616
- 52 Hall, A. & Nordqvist, M. (2008). Professional Management In Family Businesses: Toward An Extended Understanding. *Family Business Review*, Vol.21, No.1, Pp.51-69
- 53 Chittoor, R. & Das, R. (2007). Professionalization Of Management And Succession Performance-a Vital Linkage. *Family Business Review*, Vol.20, No.1, Pp.65-79
- 54 Royer, S., Simons, R., Boyd, B. & Rafferty, A. (2008). Promoting Family: A Contingency Model Of Family Business Succession. *Family Business Review*, Vol.21, No.1, Pp.15-30
- 55 Lambrecht, J. & Lievens, J. (2008). Pruning The Family Tree: An Unexplored Path To Family Business Continuity And Family Harmony. *Family Business Review*, Vol.21, No.4, Pp.295-313

Instituto Superior de Economia e Gestão

- 56 Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. (2002). Relational And Contractual Governance In Family Firms: Effects On Strategic Decision Making. *Family Business Review*, Vol.15, No.3, Pp.205-222
- 57 Fernández, Z. & Nieto, M. (2005). Internationalization Strategy Of Small And Medium-sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, Vol.17, No.1, Pp.45-66
- 58 Upton, N., Teal, E. & Felan, J. (2001). Strategic And Business Planning Practices Of Fast Growth Family Firms. *Journal Of Small Business Management*, Vol.39, No.1, Pp.60-72
- 59 Bigliardi, B., & Dormio, A. (2009). Successful Generational Change In Family Business. *Measuring Business Excellence*, Vol.13, No.2, Pp.44-50
- 60 Diwisch, D., Voithofer, P. & Weiss, C. (2009). Succession And Firm Growth: Results From A Non-parametric Matching Approach. *Small Business Economics*, Vol.32, No.1, Pp.45-56
- 61 Chua, J., Chrisman, J. & Sharma, P. (2003). Succession And Non-succession Concerns Of Family Firms And Agency Relationship With Nonfamily Managers. *Family Business Review*, Vol.16, No.2, Pp.89-108
- 62 Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Succession Planning As Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, Vol.16, No.1, Pp.1-15
- 63 Carrasco-hernandez, A. & Sánchez-marín, G. (2007). The Determinants Of Employee Compensation In Family Firms: Empirical Evidence. *Family Business Review*, Vol.20, No.3, Pp.215-228
- 64 Cater, J. & Justis, R. (2010). The Development And Implementation Of Shared Leadership In Multi-generational Family Firms. *Management Research Review*, Vol.33, No.6, Pp.563-585
- 65 Yan, J. & Sorenson, R. (2006). The Effect Of Confucian Values On Succession In Family Business. *Family Business Review*, Vol.19, No.3, Pp.235-250
- 66 Lussier, R. & Sonfield, M. (2006). The Effect Of Family Business Size As Firms Grow: A Usa-france Comparison. *Journal Of Small Business And Enterprise Development*, Vol. 13 No. 3, pp. 314-325
- 67 Vallejo, M. (2009). The Effects Of Commitment Of Non-family Employees Of Family Firms From The Perspective Of Stewardship Theory. *Journal Of Business Ethics*, Vol.87, No.3, Pp.379-390

Instituto Superior de Economia e Gestão

- 68 Lubatkin, M., Schulze, W., Ling, Y. & Dino, R. (2005). The Effects Of Parental Altruism On The Governance Of Family-managed Firms. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol.26, No.3, Pp. 313-320
- 69 Pieper, T., Klein, S. & Jaskiewicz, P. (2008). The Impact Of Goal Alignment On Board Existence And Top Management Team Composition: Evidence From Family-influenced Businesses. *Journal Of Small Business Management*, Vol.46, No.3, Pp.372-394
- 70 Sonfield, M. & Lussier, R. (2008). The Influence Of Family Business Size On Management Activities, Styles And Characteristics. *New England Journal Of Entrepreneurship*, Vol.11, No.2, Pp.47-56
- 71 Craig, J. & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, And Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, Vol.19, No.4, Pp.275-288
- 72 Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards And Planning In Family Businesses. *Family Business Review*, Vol.19, No.1, Pp.65-72
- 73 Vilaseca, A. (2002). The Shareholder Role In The Family Business: Conflict Of Interests And Objectives Between Non-employed Shareholders And Top Management Team. *Family Business Review*, Vol.15, No.4, Pp.299-320
- 74 Feltham, G., Feltham, T. & Mathieu, R. (2003). The Use Of Estate Freezes By Family-owned Businesses. *Canadian Tax Journal*, Vol.51, No.4, Pp.1520-1541
- 75 Minichilli, A., Corbetta, G. & Macmillan, I. (2010). Top Management Teams In Family-controlled Companies: 'familiness', 'faultlines', And Their Impact On Financial Performance. *Journal Of Management Studies*, Vol.47, No.2, Pp.205-222
- 76 Cater, J. & Schwab, A. (2008). Turnaround Strategies In Established Small Family Firms. *Family Business Review*, Vol.21, No.1, Pp.31-50